Stratégie

1ère année de Master
Faculté de sciences économiques et de gestion

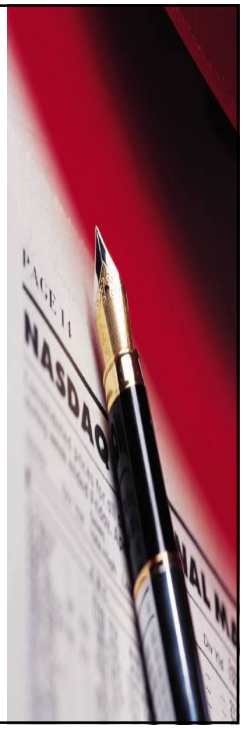
2ème Partie

Les stratégies de croissance (corporate)

Chapitre 4. Gouvernance et responsabilité de l'entreprise

Chapitre 5. Le management du portefeuille d'activités

Chapitre 6. Les modalités de la croissance



Stratégie

Chapitre 4. Gouvernance et responsabilité de l'entreprise

Entreprise: système de coopération établi entre divers partenaires apporteurs de ressources dont le but commun est de faire produire à l'entreprise de la richesse (un surplus par rapport aux ressources consommées).

- Pour attirer ces partenaires et garantir la pérennité de l'entreprise, il convient de leur offrir une rémunération « satisfaisante » compte tenu de leurs objectifs et des risques qu'ils prennent.
- La gouvernance d'entreprise a pour objet de définir les organes et les mécanismes qui fixent les droits et obligations des différentes parties prenantes afin de maximiser la valeur créée et d'assurer sa répartition équitable.

Source: *Strategor,* 2009, p. 633-654

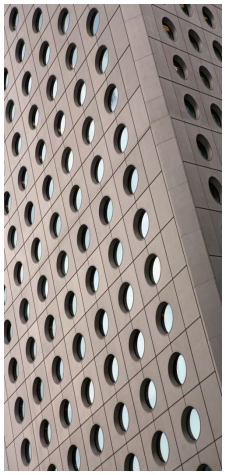
3

Stratégie

Gouvernance et parties prenantes

Pourquoi la gouvernance est-elle devenue une question stratégique?

- Jusqu'à la fin du 19ème siècle, la propriété de la firme reste dans les mains de familles, les « dynasties industrielles »: Krupp, de Dietrich, Schneider…
- A partir du 20ème siècle, les besoins en capitaux obligent les propriétaires à ouvrir le capital.
  - ➔ L'actionnaire devient un « propriétaire sans contrôle ».
  - ➔ Le dirigeant devient un « manager professionnel ».
- A partir du milieu des années 80, on assiste au grand retour des actionnaires. Ce retour est dû notamment à:
  - ➔ La multiplication des opérations douteuses et grands scandales qui posent la question du contrôle des dirigeants (Enron…)
  - ➔ La montée en puissance des fonds de pension et autres investisseurs institutionnels.



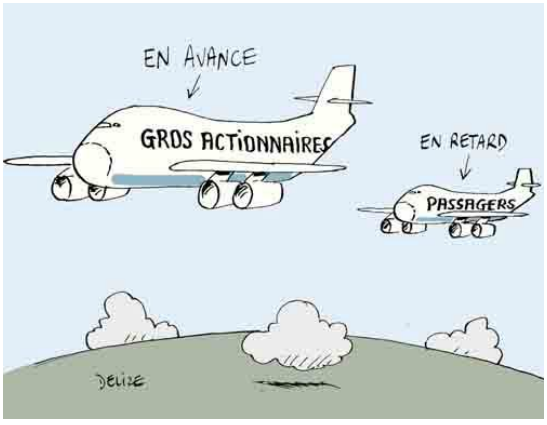
Source: *Strategor*, 2009, p. 633-654

4

Stratégie

Pouvoir et contrôle des dirigeants

- En vendant leurs actions, les dirigeants d'EADS étaient-ils au courant du retard de livraison annoncé de l'Airbus380 ?



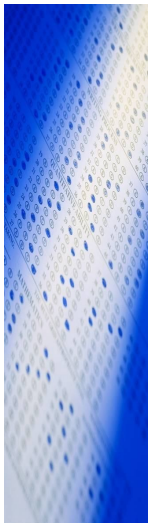
Source: Delize - 16 juin 2006

5

Stratégie

Les mécanismes de contrôle et d'incitation des dirigeants

- **Mécanismes internes**
  - ➔ L'organisation interne de l'entreprise (séparation entre pouvoir de décision et responsabilité du contrôle)
  - ➔ Le conseil d'administration (le « sommet » des systèmes de contrôle de l'entreprise)
  - ➔ La rémunération des dirigeants: partie variable avec intéressement à CT (primes et bonus), et intéressement à LT (stocks-options)
  - ➔ L'assemblée générale des actionnaires
- **Mécanismes externes**
  - ➔ Le droit (lois, autorités de contrôle comme l'AMF…)
  - ➔ La presse
  - ➔ Le marché (notamment financier)



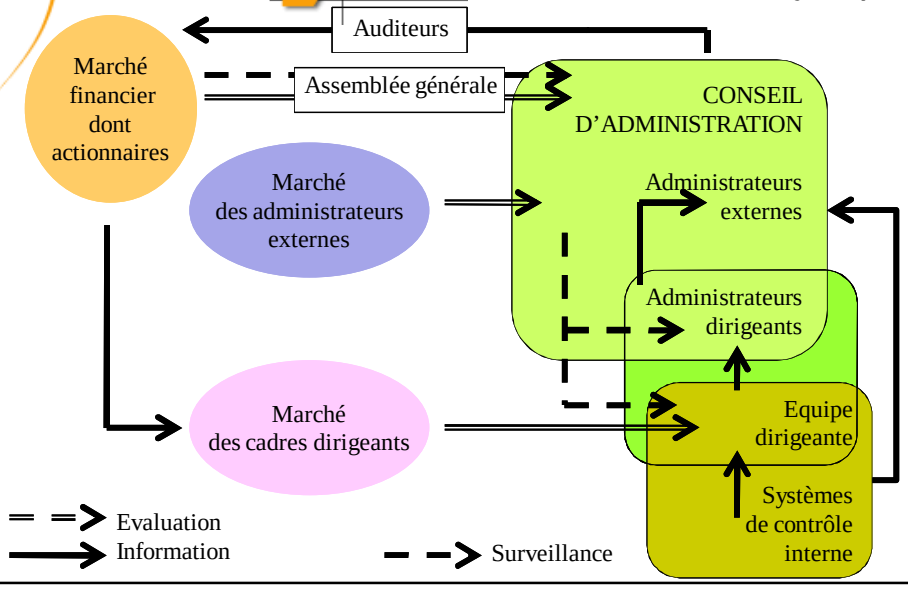
Source: *Strategor*, 2009, p. 633-654

6

Stratégie

La gouvernance: une représentation

Source: *Strategor*, 2009, p. 649.



7

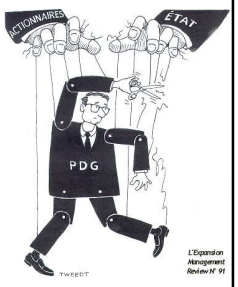
Stratégie

COLLECTION GRANDS AUTEURS Freeman

Les parties prenantes

Acteurs qui participent au fonctionnement de l'entreprise parce qu'ils dépendent de celle-ci pour atteindre leur propres objectifs.

- Les parties prenantes internes : directions d'activités (business units), comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité…
- Les parties prenantes " interfaces " : conseil d'administration, assemblée d'actionnaires, conseil de direction, syndicats…
- Les parties prenantes externes : fournisseurs, clients, distributeurs, banques, lobbies, collectivités territoriales, autorités de régulation…



8

Stratégie

Le conseil d'administration de Renault

- La société est administrée par un **CA** composé de **19 membres**, répartis comme suit :
  - 13 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
  - 2 administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'Etat ;
  - 3 administrateurs élus par les salariés ;
  - 1 administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.
- **10 administrateurs doivent être indépendants.** La durée des mandats des administrateurs est de 4 ans.
- **Les principales missions du Conseil consistent à :**
  - arrêter les comptes annuels et semestriels,
  - préparer l'Assemblée générale,
  - déterminer la stratégie de Renault,
  - contrôler la gestion de la société et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes,

RENAULT

9

Stratégie

La divergence des intérêts: quelques exemples

- Une nouvelle stratégie suppose l'émission de nouvelles actions, ce qui provoque la colère des actionnaires qui redoutent une diminution de leur pouvoir.
- Un projet de fusion avec un concurrent se révèle inacceptable pour les syndicats qui craignent des suppressions de postes.
- Un projet de vente par Internet entraîne un conflit avec les distributeurs traditionnels.
- La privatisation d'une entreprise publique provoque un conflit social avec les représentants des salariés qui ne veulent pas perdre leur statut…

10

Stratégie

La matrice pouvoir/intérêt des Parties Prenantes

Johnson et al., 2005, p. 218.

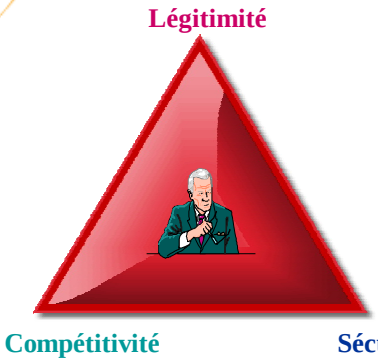
Niveau d'intérêt

Pouvoir	Faible	Elevé
Faible	A Effort minimal	B A garder informés
Elevé	C A garder satisfaits	D Acteurs clés

11

Stratégie

La gestion d'exigences contradictoires



•Compétitivité: Capacité de l'entreprise à se développer par rapport aux concurrents

•Sécurité: Capacité de l'entreprise à assurer sa survie en confortant ses positions.

•Légitimité: Capacité de l'entreprise à faire accepter ses choix stratégiques par les parties prenantes.

(Joffre & Koenig, 1992 et Koenig, 1996)

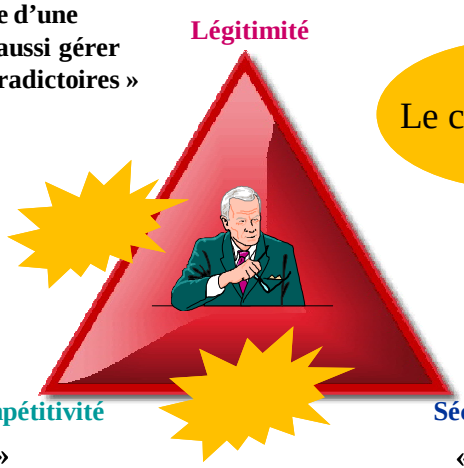
12

Stratégie

Des divergences autour des dimensions à privilégier

« EXPLIQUER »

« La stratégie d'une entreprise, c'est aussi gérer des exigences contradictoires »



Le cas KODAK

« EXPLORER »

« EXPLOITER »

13

Stratégie

Légitimité

Compétitivité Sécurité

Sécurité / Compétitivité / Légitimité: la fronde des actionnaires de Kodak

1 25/09 2003: Alors que la firme est fragilisée (une rentabilité insuffisante, 3 milliards de dettes), les dirigeants de Kodak annoncent l'abandon de l'activité de pellicules au profit du numérique.

•Réduction des dividendes de près des ¾
•Investissements de 3 milliards de dollars dans le numérique.

2 Octobre 2003: un groupe de détenteurs d'actions, représentant environ 25% du capital de la société, se forme pour obliger la direction à renoncer à ce virage stratégique.

3 **Arguments:**
Les dividendes n'ont jamais été abaissés depuis 1902.
Le potentiel de développement du numérique est incertain.
Les concurrents sur les domaines sélectionnés par Kodak sont puissants et nombreux.

We Use Kodak Image Sensors

4 Contre proposition:
Rechercher la diminution des coûts,
Exploiter la position dominante du groupe sur les marchés de la photographie argentique et…
Conserver voire relever les dividendes !

5 L'action Kodak chute de 18% les jours suivants…

14

Stratégie

Chapitre 5. Le management du portefeuille d'activités

- A partir des 70's se développent des outils de représentation du portefeuille d'activités. Il existe plusieurs matrices permettant cette représentation : BCG, ADL, McKinsey...
- Ces outils sont destinés à aider la prise de décision stratégique dans les entreprises diversifiées.
- Aucune de ces matrices n'est a priori meilleure que les autres. Elles privilégient des représentations particulières de la firme. Chacune est un compromis entre simplicité et qualité de la représentation.

- 5.1. Le modèle BCG
- 5.2. Les autres modèles

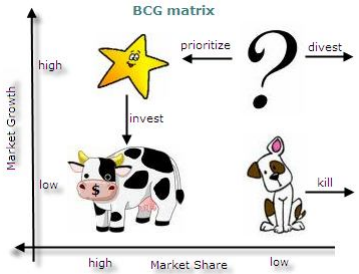
L'évolution de Bic

1949	Le stylo Bic	→	Spécialisation sur 1 créneau
1958	Le Bic aux Etats-Unis	→	Diversification
1973	Le briquet jetable	→	Diversification
1973	Achat de DIM	→	Diversification
1976	Le rasoir jetable	→	Diversification
1978	La planche à voile	→	Diversification
1983	Conté, Baignol & F	→	Retour à la spécialisation
1988	Le parfum Bic	→	Diversification et intégration

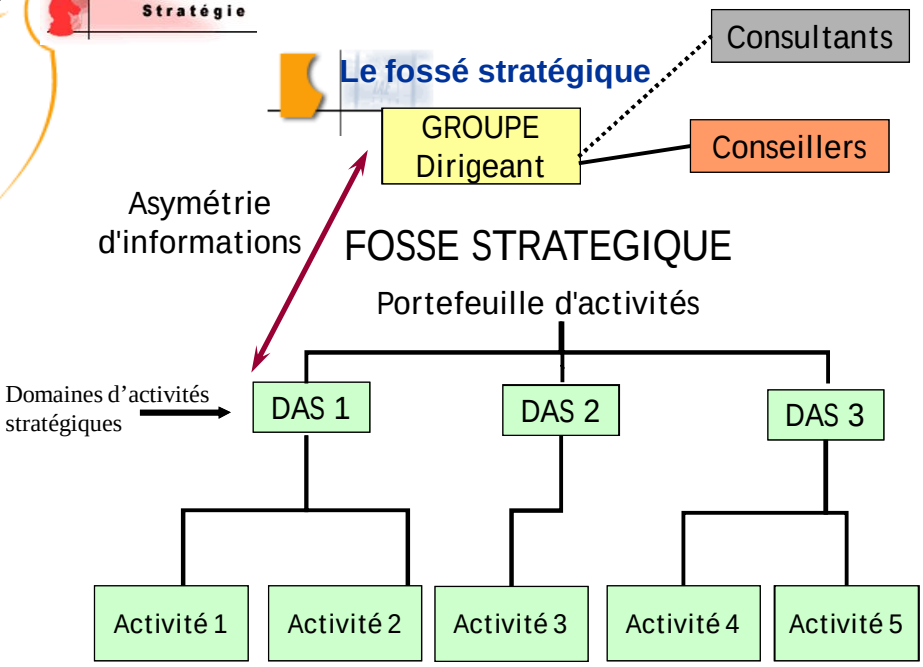
COLLECTION GRANDS AUTEURS BCG

5.1. Le modèle BCG (Boston Consulting Group)

- Dans les années 60-70 apparaît un nouveau modèle, le modèle BCG.
- Il souhaite apporter une réponse à trois problèmes rencontrés par certaines entreprises:
  - ➔ Le problème de la multi-activités.
  - ➔ Le problème du fossé stratégique.
  - ➔ Le problème de l'allocation des ressources au sein d'un portefeuille d'activités.
- La réponse est une matrice



Le fossé stratégique



Le domaine d'activité stratégique - DAS

L'objectif est de découper ou de regrouper les activités de l'entreprise en domaines ou segments homogènes pour permettre l'allocation la plus judicieuse des ressources.

Un DAS comprend les produits ou services qui

- Mettent en jeu les mêmes compétences.
- Mettent en jeu les mêmes facteurs de succès.

19

Stratégie

Les DAS de LVMH

DAS Champagne et vins	Möet et Chandon, Ruinart, Mercier, Canard Duchêne…
DAS Cognac et spiritueux	Hennessy, Thomas Hine, Pelisson…
DAS Mode et maroquinerie	Louis Vuitton, Loewe, Kenzo, Christian Lacroix…
DAS Parfum et cosmétiques	Guerlain, Givenchy, Kenzo parfums
DAS Distribution	Galleria, Séphora

Les choix de l'entreprise au cours de son histoire, résultats, restructurations, croissance montrent la constructions de DAS plus ou moins homogènes

20

Stratégie

Les DAS de LVMH

DAS	1995	1996	1997
Champagne et vins	20%	21%	15%
Cognac et spiritueux	18%	16%	10%
Mode et maroquinerie	29%	33%	25%
Parfums et cosmétiques	31%	29%	19%
Distribution sélective			30%
Divers	2%	1%	1%

La lecture du CA par DAS traduit la stratégie retenue et déployée par l'entreprise

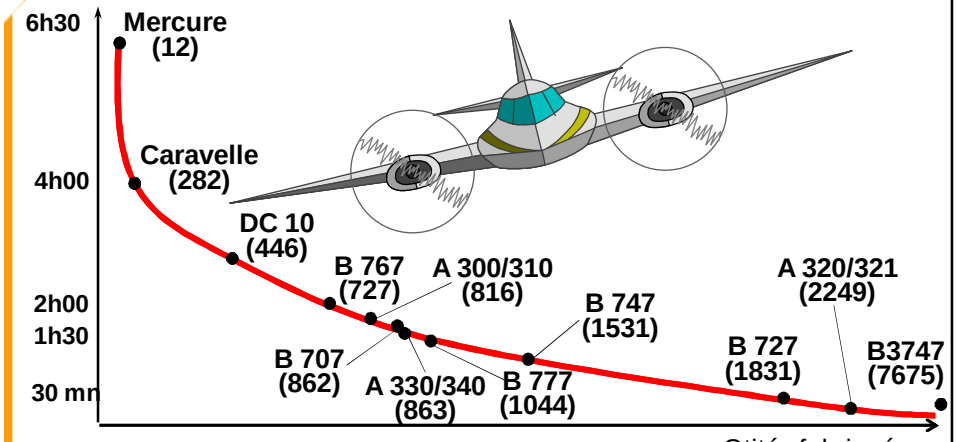
Le modèle BCG

- L'idée de départ est que deux facteurs jouent sur la compétitivité de l'entreprise :

- Le volume de production/vente par rapport aux concurrents
  - ➔L'effet d'expérience
- Le potentiel du marché à moyen terme
  - ➔Le cycle de vie des produits

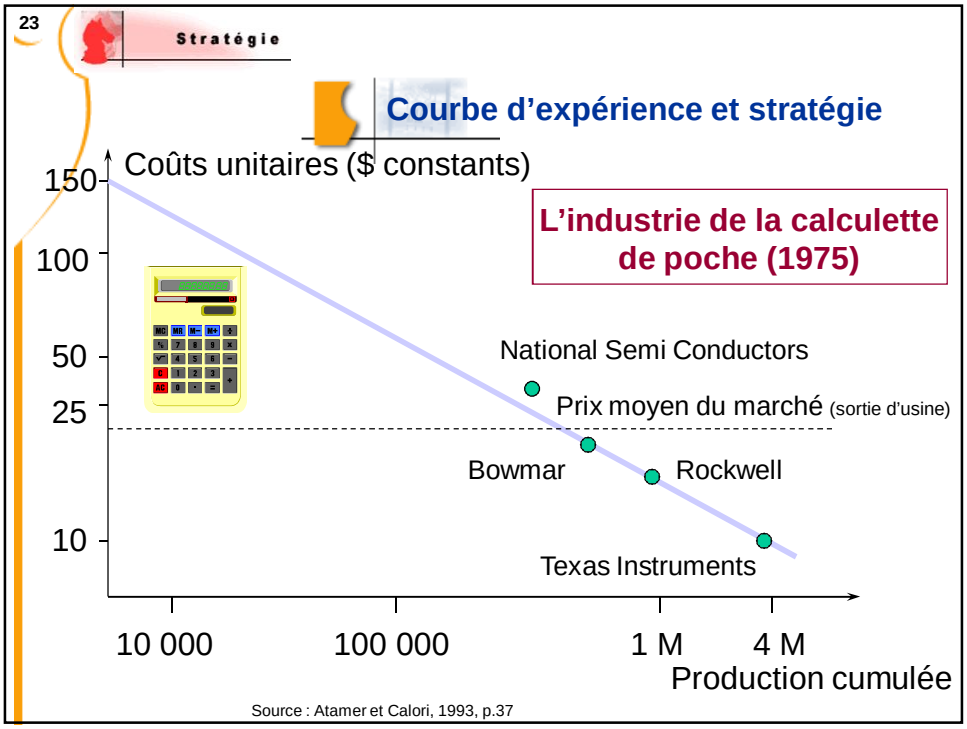
L'effet d'expérience

Heures de main-d'oeuvre
(par livre de poids d'avion fabriqué)



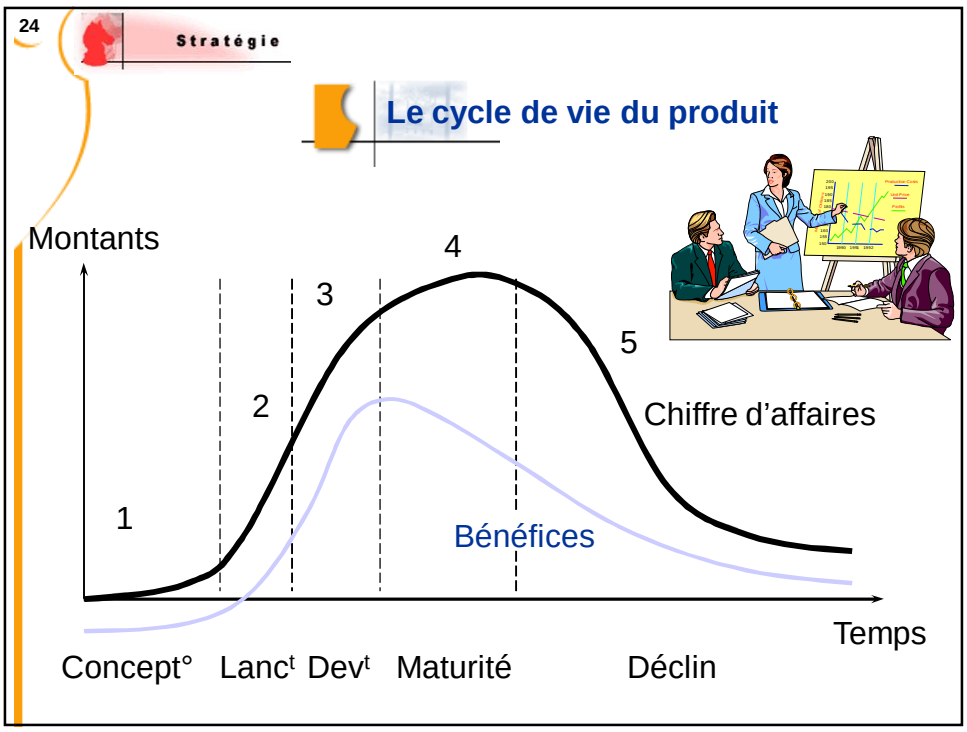
Source: Strategor, 2009, p. 121.

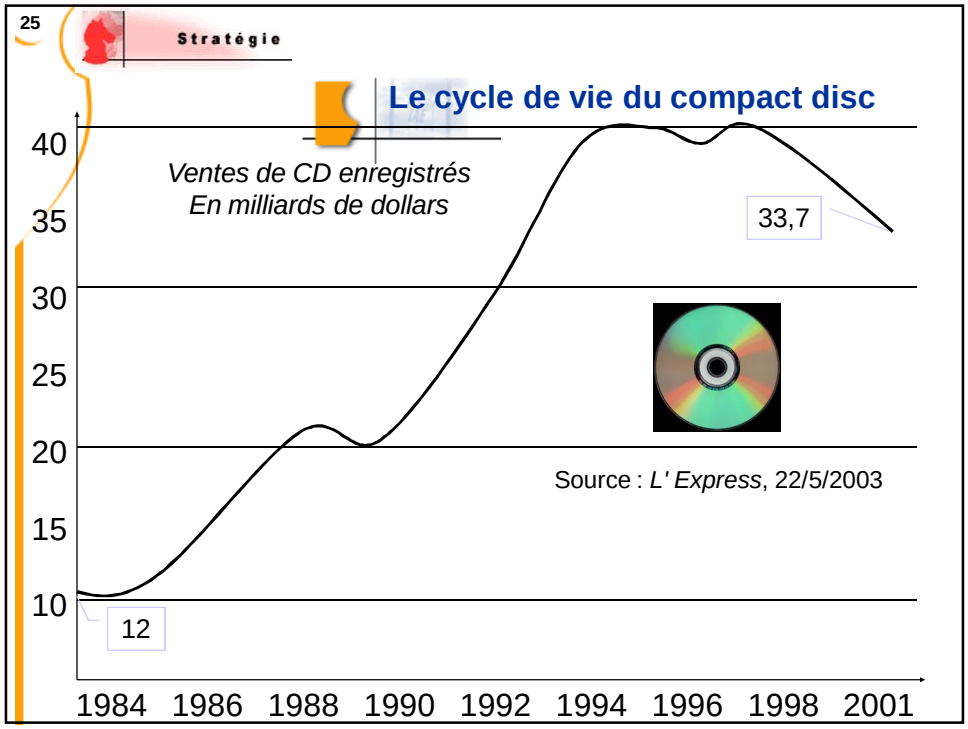
Courbe d'expérience et stratégie

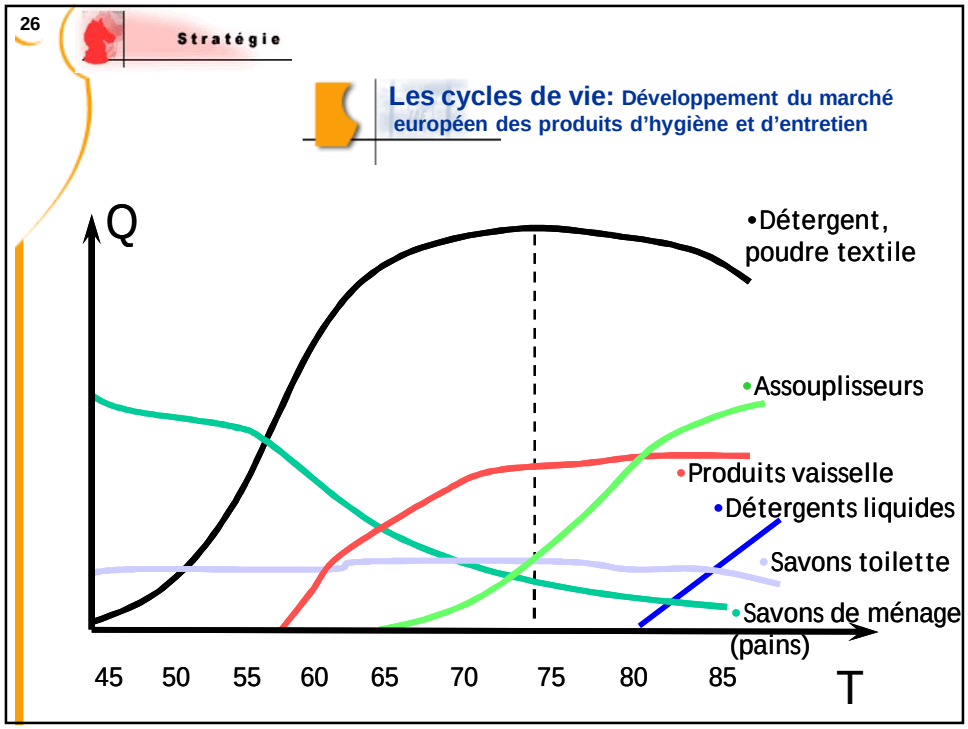


Source : Atamer et Calori, 1993, p.37

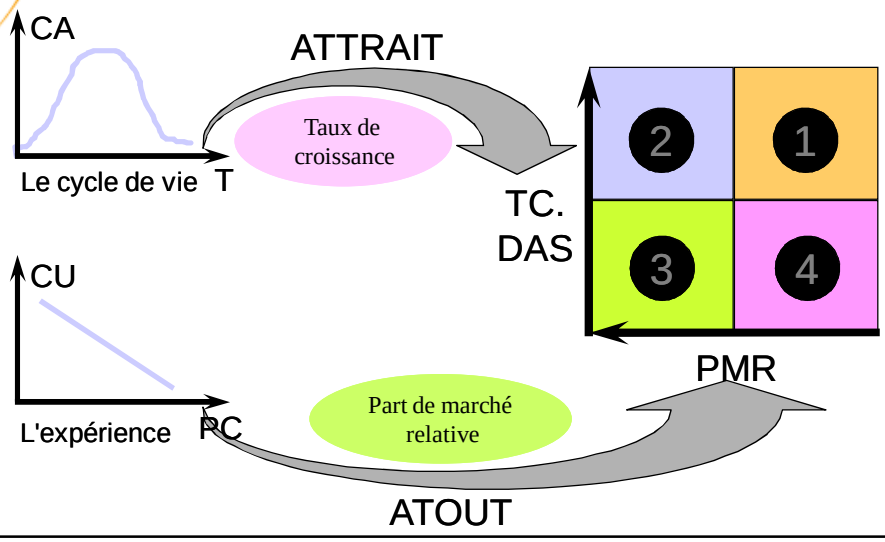
Le cycle de vie du produit




25
Stratégie
Le cycle de vie du compact disc
Ventes de CD enregistrés
En milliards de dollars
33,7
12
Source : L' Express, 22/5/2003
40
35
30
25
20
15
10
1984 1986 1988 1990 1992 1994 1996 1998 2001

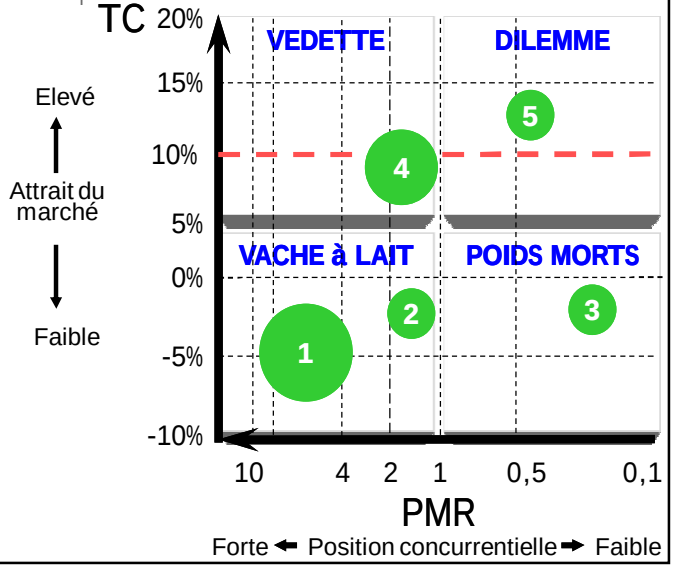

26
Stratégie
Les cycles de vie: Développement du marché européen des produits d'hygiène et d'entretien
Q
•Détergent, poudre textile
•Assouplisseurs
•Produits vaisselle
•Détergents liquides
•Savons toilette
•Savons de ménage (pains)
45 50 55 60 65 70 75 80 85
T

Le principe du modèle BCG

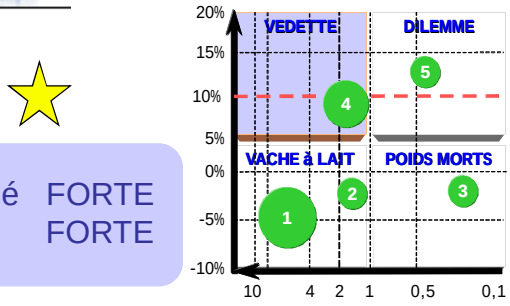


Construction de la matrice BCG

- Chaque DAS figure sur la matrice sous la forme d'un cercle.
- Le diamètre du cercle doit être proportionnel au pourcentage du CA réalisé par chacun des DAS par rapport au CA total de l'entreprise...



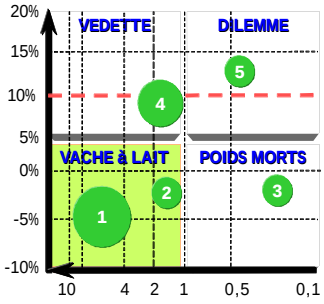
Les DAS «vedettes»



Croissance du marché	FORTE
PdM relative	FORTE

- Ces activités coûtent cher (Investissements élevés). Elles sont globalement consommatrices de liquidités.
- A court terme, ces activités coûtent de l'argent mais ce sont les activités d'avenir.

Les DAS «vaches à lait»



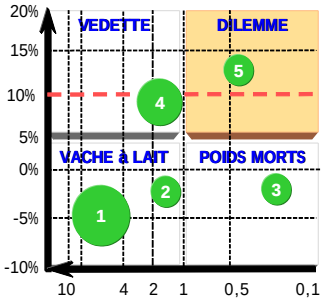
Croissance du marché	FAIBLE
PdM relative	FORTE

- Ces activités, déjà anciennes, sont en régime de croisière. Elles bénéficient des Investissements antérieurs et de l'effet d'expérience. L'entreprise peut donc travailler avec des coûts bas.
- Génératrices de liquidités, ces activités financent le développement de l'entreprise.
- L'entreprise adopte souvent dans ces activités une stratégie "de volume« .

Les DAS «dilemmes»

?

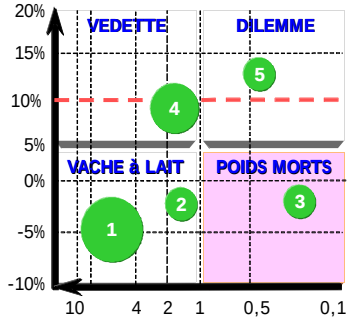
Croissance du marché	FORTE
PdM relative	FAIBLE



- Le marché semble prometteur mais ... l'entreprise est mal placée par rapport à ses concurrents.
- Le dilemme : doit-elle continuer ou abandonner ce produit ?

Les DAS «poids morts»

Croissance du marché	FAIBLE
PdM relative	FAIBLE



- Ces activités sont anciennes. Elles ne génèrent pas (ou peu) de liquidités.
- En principe, elles doivent quitter le Portefeuille de l'entreprise.

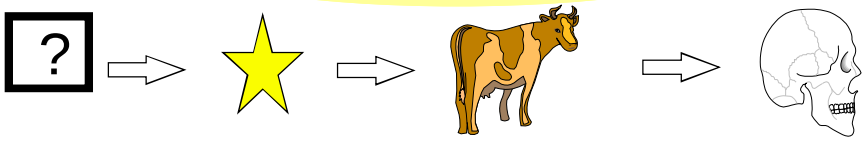
33

Stratégie

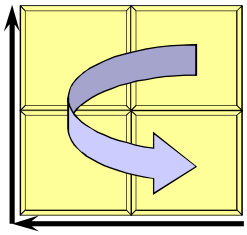
La dynamique de la matrice

Deux chemins caractéristiques

Le chemin « idéal »



- Entrée dans un marché à forte croissance, l'entreprise réussit à atteindre une PdM suffisante pour générer des liquidités
- L'entreprise doit "tenir" sa PdM le plus longtemps possible pour "retarder" l'entrée du produit dans la région "poids morts"

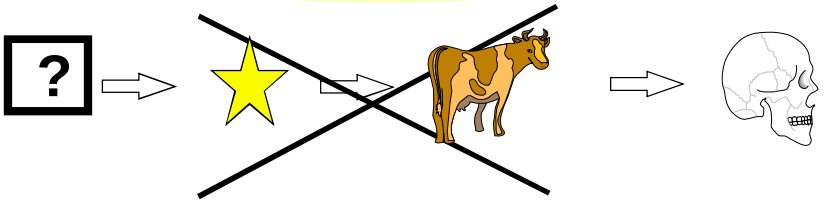


34

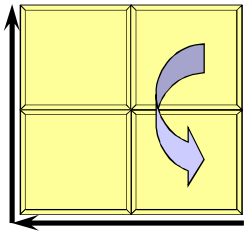
Stratégie

La dynamique de la matrice

Le chemin « court »



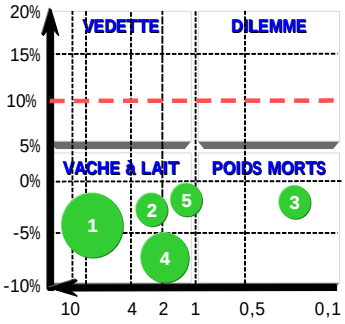
- Dans un marché pourtant prometteur, l'entreprise ne réussit pas à atteindre la taille de ses principaux concurrents.
- Elle ne réussit pas à générer des profits.



35 Stratégie

Un portefeuille déséquilibré

Attention !
D'un point de vue comptable et financier, cette entreprise est sans doute en excellente santé



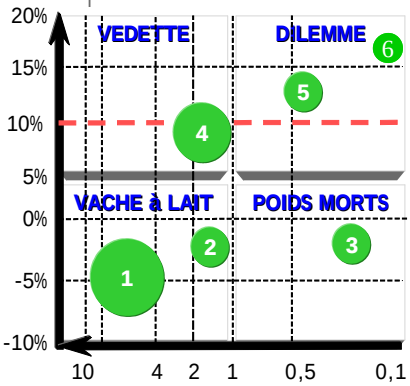
Part de l' activité dans le CA total

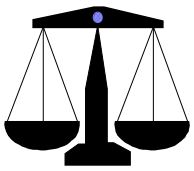
•L'entreprise génère des profits grâce à ses "Vaches à Lait" ...

... mais elle ne dispose pas d'activités innovantes susceptibles de renouveler ses "Vaches à Lait"

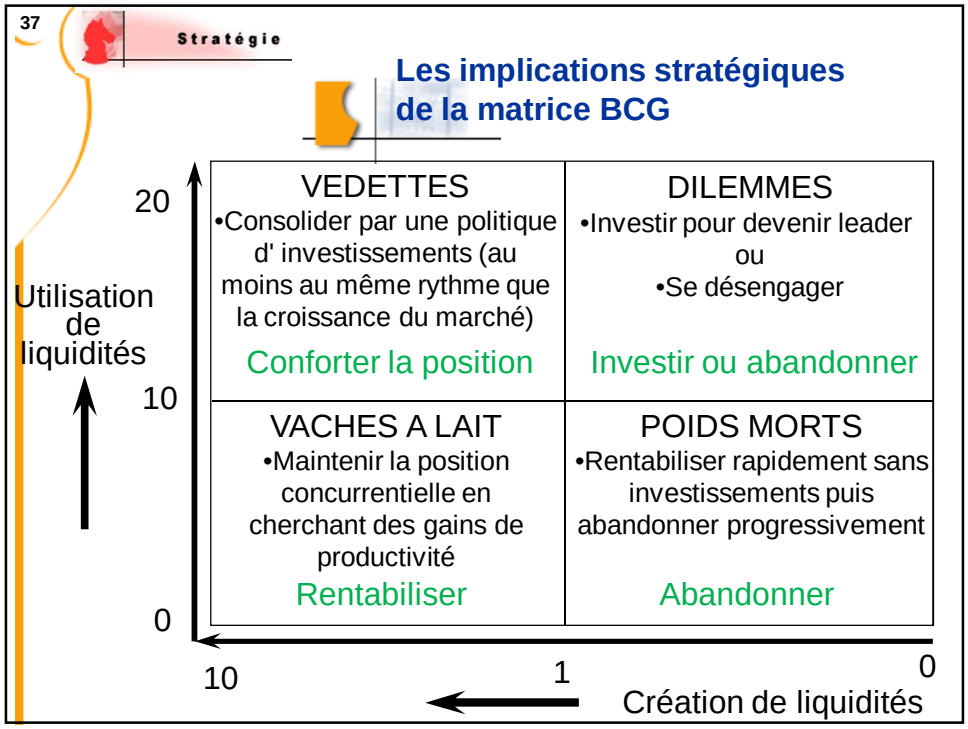
36 Stratégie

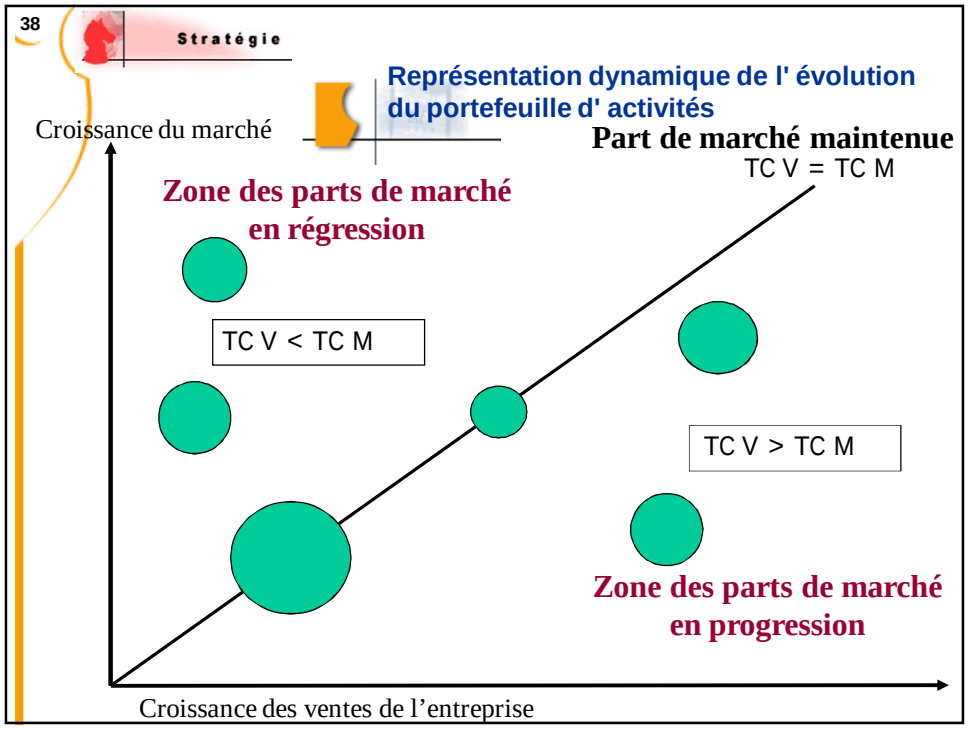
Un portefeuille équilibré

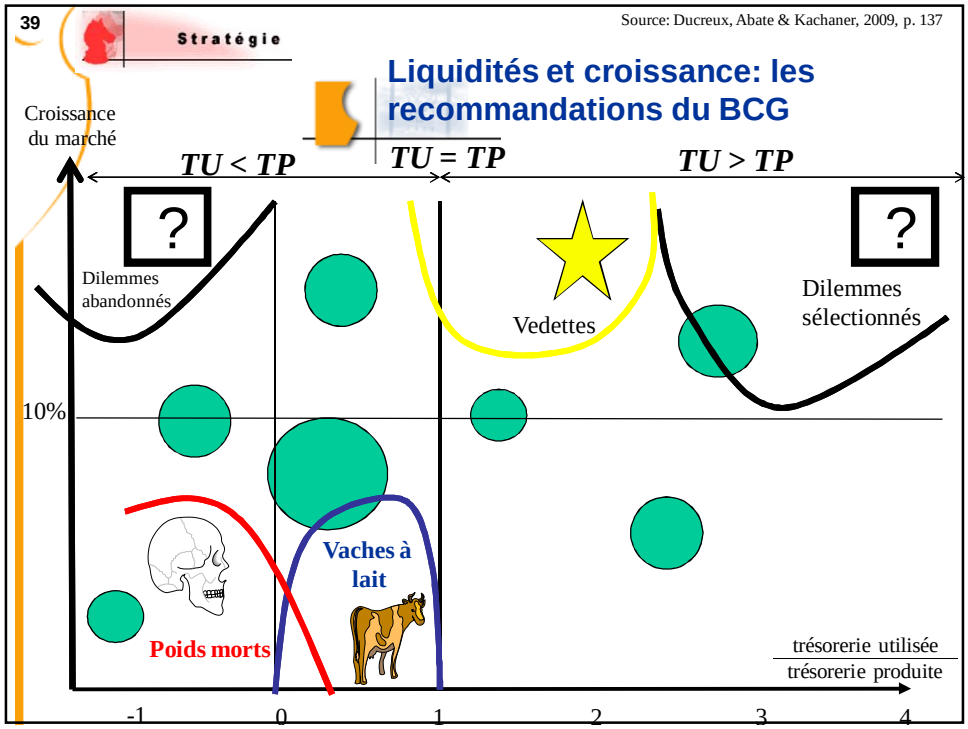


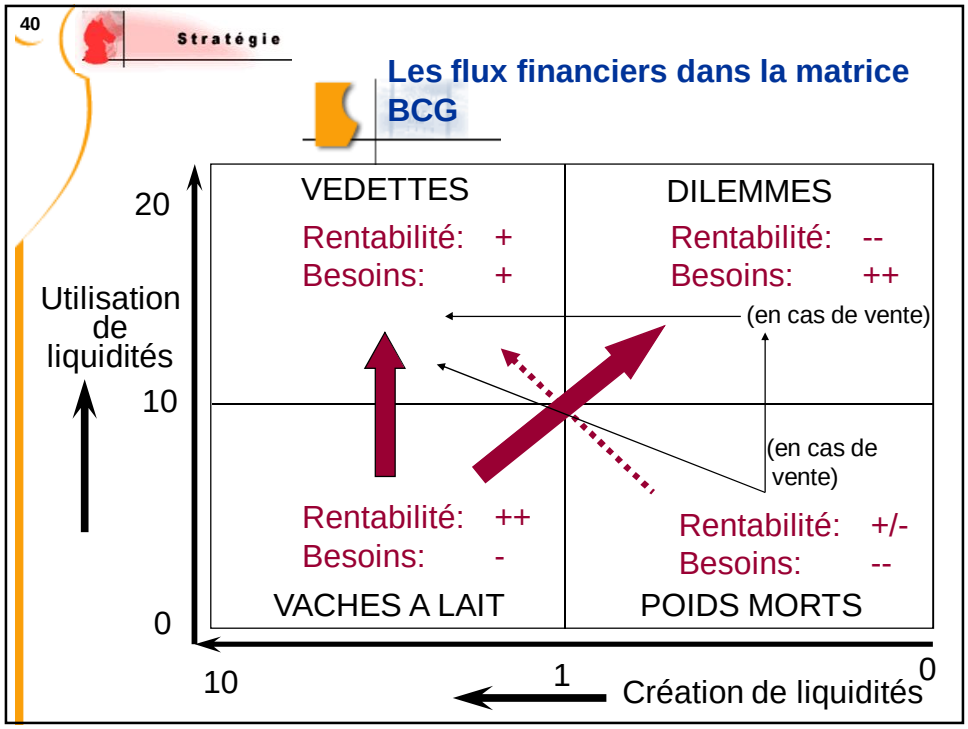


•Les "Vaches à Lait" financent les "Dilemmes" et assurent l'équilibre financier de l'entreprise
•Les "Vedettes" sont prêtes à prendre la relève des "Vaches à Lait"


37
Stratégie
Les implications stratégiques de la matrice BCG
VEDETTES
•Consolider par une politique d' investissements (au moins au même rythme que la croissance du marché)
Conforter la position
DILEMMES
•Investir pour devenir leader
ou
•Se désengager
Investir ou abandonner
VACHES A LAIT
•Maintenir la position concurrentielle en cherchant des gains de productivité
Rentabiliser
POIDS MORTS
•Rentabiliser rapidement sans investissements puis abandonner progressivement
Abandonner
Utilisation de liquidités
20
10
0
10
1
0
Création de liquidités


38
Stratégie
Représentation dynamique de l' évolution du portefeuille d' activités
Croissance du marché
Part de marché maintenue
TC V = TC M
Zone des parts de marché en régression
TC V < TC M
TC V > TC M
Zone des parts de marché en progression
Croissance des ventes de l'entreprise


39
Stratégie
Source: Ducreux, Abate & Kachaner, 2009, p. 137
Liquidités et croissance: les recommandations du BCG
Croissance du marché
TU < TP
TU = TP
TU > TP
?
?
Dilemmes abandonnés
Vedettes
Dilemmes sélectionnés
10%
Vaches à lait
Poids morts
trésorerie utilisée / trésorerie produite
-1
0
1
2
3
4

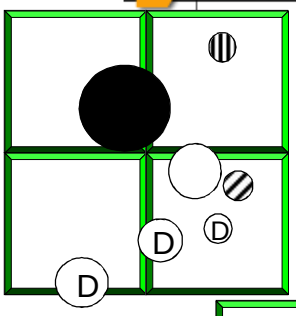

40
Stratégie
Les flux financiers dans la matrice BCG
VEDETTES
Rentabilité: +
Besoins: +
DILEMMES
Rentabilité: --
Besoins: ++
(en cas de vente)
(en cas de vente)
Rentabilité: ++
Besoins: -
VACHES A LAIT
Rentabilité: +/-
Besoins: --
POIDS MORTS
Utilisation de liquidités
20
10
0
10
1
0
Création de liquidités

41

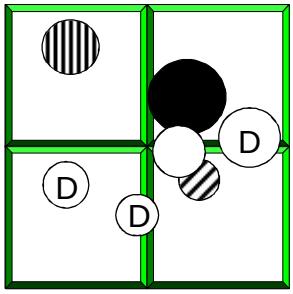
Stratégie

Trois portefeuilles d'activités du secteur de la chimie (1979-1980)

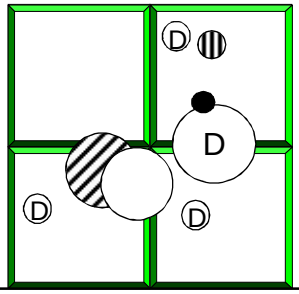
HOESCHT



BAYER



BASF

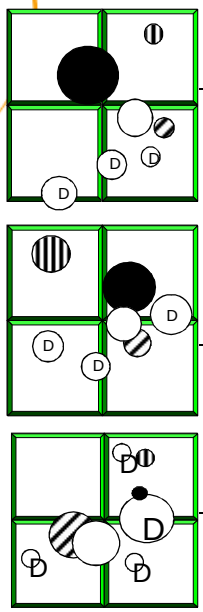


- Pharmacie
- Chimie orga.
- Phytopharma.
- Matières plastiques
- (D) Autres DAS

42

Stratégie

Le commentaire des portefeuilles

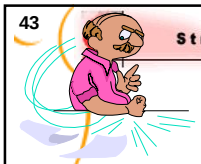


HOESCHT ne dispose pas véritablement de "Vache à Lait".

- Le groupe connaît des problèmes de liquidité qui limitent ses investissements dans son "Dilemme" De plus, il est encombré de nombreux "Pds Morts"
- Sa seule chance : un inv^{t} massif dans la pharmacie

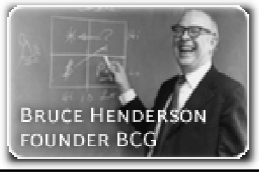
BAYER dispose de "Vaches à Lait" qui financent la "Vedette" et surtout les "Dilemmes" d'avenir

BASF constitue un cas tout à fait original dans la mesure où elle ne dispose pas de "Vedettes" Les "Dilemmes" vont donc faire l'objet d'invest^{ts} élevés financés par les "Vaches à Lait"



Les mérites de la méthode BCG

- Cette méthode privilégie une représentation de la firme : l'entreprise vue comme *un portefeuille de produits*.
- Cette matrice repose sur des informations «objectives», qui s'imposent à tous.
- La matrice est de construction simple, facile à commenter, mais peut servir de base à la réflexion stratégique.
- Il est possible d'utiliser l'outil sur une longue période, d'observer l'évolution des activités dans le portefeuille et l'impact des actions menées (notamment marketing).



Les critiques de la méthode BCG

- Les limites des concepts de base
  - ➔ Le cycle de vie des produits
  - ➔ L'effet d'expérience
- Nature des produits auxquels s'applique le modèle
  - ➔ Pdts manufacturés de grande consommation
  - ➔ Pdts standardisés, banalisés
  - ➔ Pdts appelés à un renouvellement constant
- Utilisation simpliste de la matrice
  - ➔ D'une grille d'analyse, elle est devenue un véritable modèle de décision, utilisé sans discernement

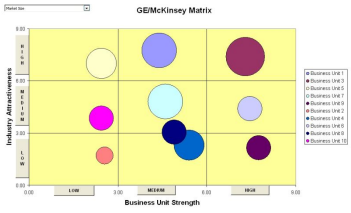
La Matrice «atouts-attraits» Mc Kinsey

Mode d'emploi

- Détermination de l'attrait des DAS par un système de notation en reprenant les aspects importants de l'environnement (Ex: taux de croissance, la structure concurrentielle, les barrières à l'entrée, la taille du marché...)
- Prendre en compte les évolutions attendues de l'environnement à 3/5 ans
- Evaluation des atouts de l'entreprise sur chaque DAS à partir de variables comme la part de marché, la qualité des produits, la capacité de production, la compétitivité des prix, l'effort de R&D...
- Représentation des DAS par un cercle de taille proportionnelle à la contribution au CA

Interprétation

- Analyser l'allure du portefeuille
- En déduire les priorités et les logiques de *Cash Flow* souhaitables pour l'entreprise



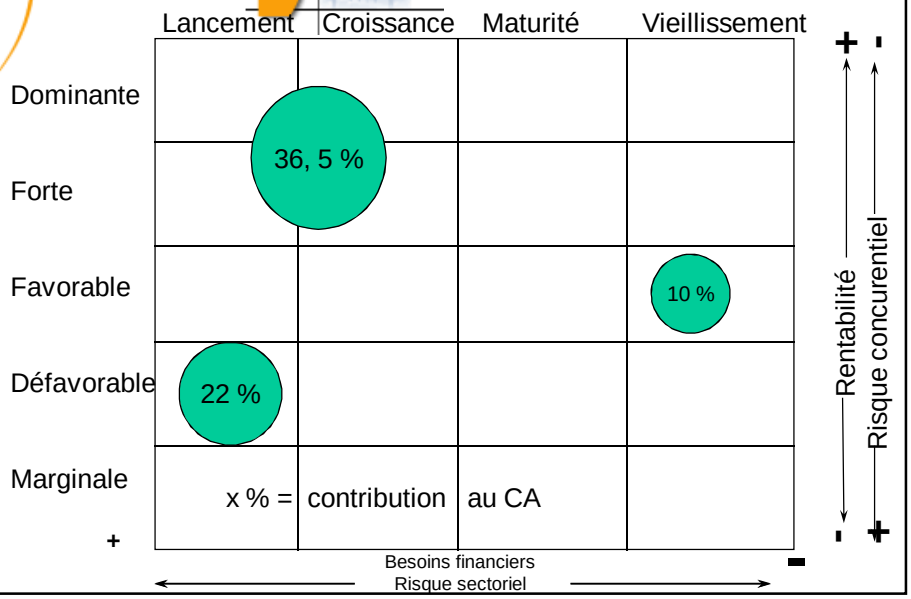
La Matrice «atouts-attraits» Mc Kinsey

McKinsey&Company

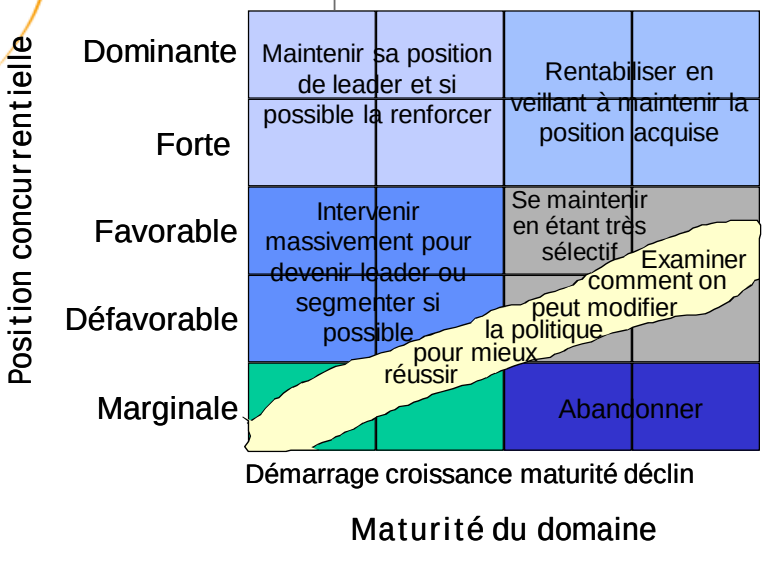
Attraits de l'activité \ Atouts de l'entreprise	FORTS	MOYENS	FAIBLES
FORTS	**Développer** Investir pour soutenir la croissance et renforcer l'AC	**Investir** Améliorer la position pour attaquer le leader	**Investir/abandonner** Investir massivement ou se retirer
MOYENS	**Maintenir** Investir le strict nécessaire et privilégier la rentabilité	**Rentabiliser** Investir sur les segments les moins risqués	**Retrait sélectif** Maintenir la position sur les segments les plus profitables
FAIBLES	**Rentabiliser** Investir pour améliorer la rentabilité	**Retrait sélectif** Privilégier la rentabilité immédiate	**Abandon** Désinvestir sauf exception

ARTHUR D. LITTLE SCHOOL of MANAGEMENT

La matrice A.D.L.



La matrice ADL : maturité et position concurrentielle


Position concurrentielle
Dominante
Forte
Favorable
Défavorable
Marginale
Maintenir sa position de leader et si possible la renforcer
Rentabiliser en veillant à maintenir la position acquise
Intervenir massivement pour devenir leader ou segmenter si possible
Se maintenir en étant très sélectif
Examiner comment on peut modifier la politique pour mieux réussir
Abandonner
Démarrage croissance maturité déclin
Maturité du domaine

Les matrices de portefeuille aujourd'hui

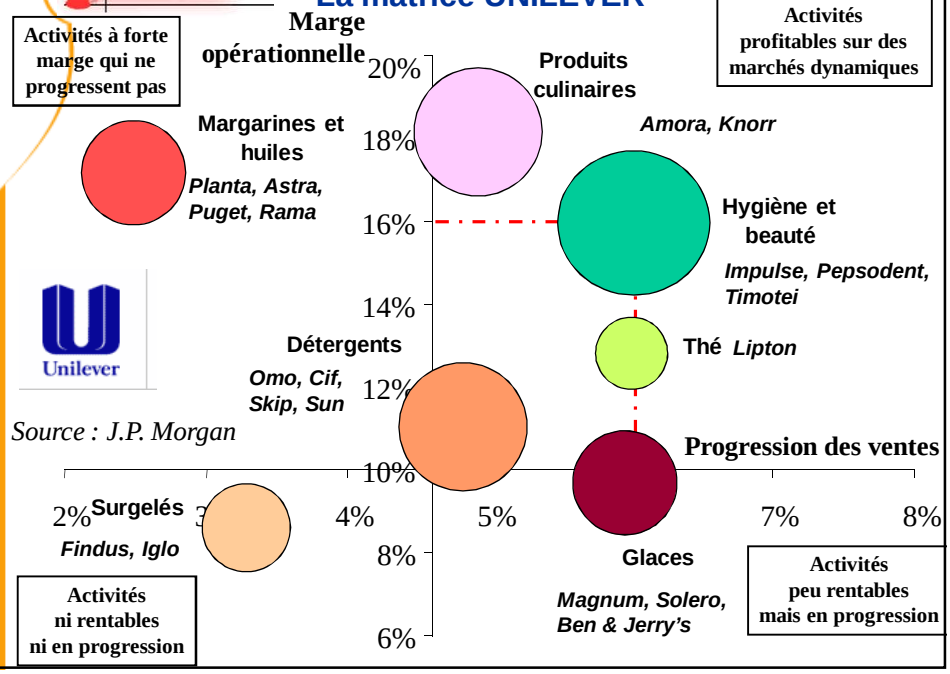
- Les matrices traditionnelles (BCG, McKinsey et ADL) sont nées à une époque où la diversification s'inscrivait dans une optique de répartition des risques.
- Le rôle principal de la politique générale est alors d'allouer les ressources entre les activités.
- Or, on observe à l'heure actuelle que:
  - ➔La diversification (surtout conglomérale) n'a plus la cote auprès des milieux financiers. L'heure est au recentrage sur le « core business ».
  - ➔Dans bon nombre de cas, la « création de valeur » est devenu le leitmotiv de la stratégie.

Rationalisation du portefeuille produits : le cas Unilever

- En 2000, Unilever a décidé d'optimiser son portefeuille produits. En quatre ans, celui est passé de 1600 à 400 marques.
- Les marques se voient aujourd'hui concurrencés de plus en plus durement par les marques distributeurs. Elles représenteraient un tiers des achats en volume en Europe.

Source : L'Expansion.com. 05-10-2004.

La matrice UNILEVER



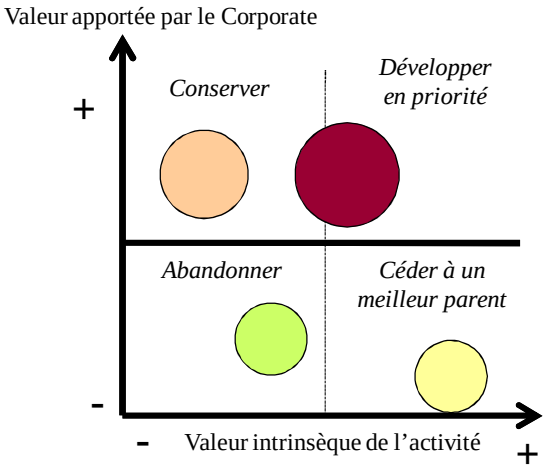
Portefeuille et création de valeur: le modèle MACS

- Le modèle MACS (*Market Activated Corporate Strategy*) a été développé par McKinsey.
- Il a pour but d'orienter les choix d'allocation des ressources en vue de maximiser la valeur de l'entreprise.
- Il utilise deux critères:
  - ➔La valeur intrinsèque de l'activité (axe horizontal)
    - ✓ Cette valeur est mesurée par la valeur actualisée des cashs flows futurs que l'activité est capable de générer.
  - ➔La capacité du groupe à accroître cette valeur (axe vertical)
    - ✓ Cette capacité correspond au surcroît de valeur que le groupe peut apporter à l'activité. Elle dépend des synergies entre toutes les activités du groupe.

Le modèle MACS

La logique de création de valeur poussée à son paroxysme

- La ligne horizontale correspond au critère du « meilleur parent ». Au dessus, le groupe dispose d'un « parenting advantage »
- En dessous, il existe un meilleur « parent » qui pourrait mieux exploiter l'activité considérée.



Source: *Strategor*, 2009, p. 453-454.

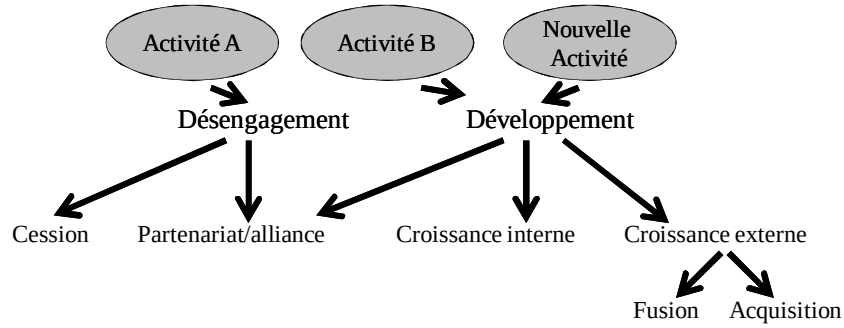
La scission du groupe Accor

- Le 2 juin 2010, à l'occasion de l'annonce de la scission du groupe Accor en deux pôles dans l'hôtellerie et les services, Gilles Pélisson, son PDG explique sa stratégie pour le Groupe.

- Le 2 juillet 2010, jour de l'introduction en bourse, Jacques Stern, le nouveau PDG d'Edenred (ex Accor Services) revient sur les motifs de la scission.

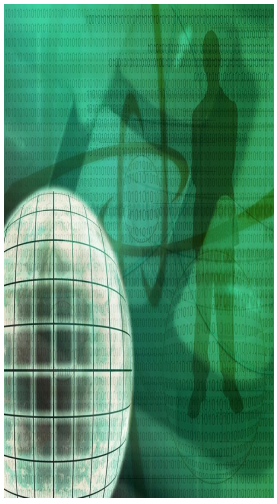
Chapitre 6. Les modalités de la croissance

- 6.1. La croissance interne
- 6.2. La croissance externe: fusions et acquisitions
- 6.3. Les alliances



6.1. La croissance interne

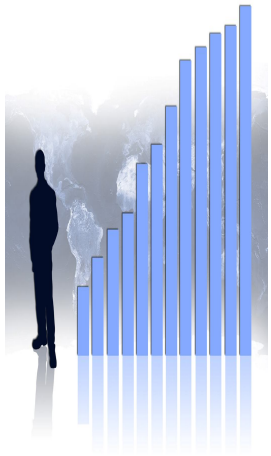
- La croissance interne (ou croissance organique) est l'utilisation des actifs et compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise.
- Elle passe par des investissements financés soit par des profits réalisés en interne et non distribués, soit par le recours aux marchés de capitaux.
- Elle se traduit par une augmentation des actifs, du CA, et/ou du nombre de salariés.



Source: *Strategor*, 2009, p. 467-479.

Pourquoi opter pour la croissance interne?

- Il n'existe par de marché structuré permettant d'acheter ou vendre des ressources stratégiques.
- Dés lors, pour acquérir des actifs et des compétences, la firme n'a souvent pas d'autres choix que de les développer en interne.
- Dans le même temps, une entreprise qui possède des ressources clés peut être tentée de les exploiter davantage ou dans un autre contexte.
- Enfin, la croissance interne permet d'obtenir des avantages concurrentiels: compétences uniques, effet d'expérience, innovation protégée (brevet, secret)

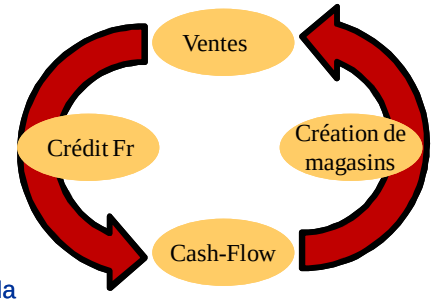


Source: *Strategor*, 2009, p. 467-479.

Le crédit fournisseur comme moteur de la croissance interne

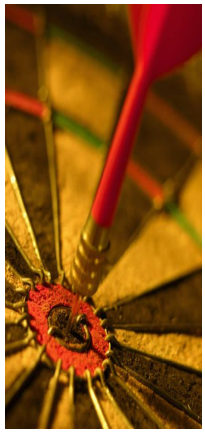
HYPER U · E.LECLERC · Auchan · Géant Casino · Carrefour · cora

- Le crédit-fournisseur est le décalage chronologique entre le moment où le distributeur encaisse le produit de la vente que lui verse le client et celui où il acquitte à son tour, à ses fournisseurs, le coût de ses propres achats.
- Ce décalage a des répercussions sur la gestion financière. Lorsque le système tourne sans dysfonctionnement, le distributeur a la possibilité de gérer et d'utiliser à son avantage une masse d'argent considérable.
- Dans les années 90, L'INSEE estimait à 45 jours de CA les recettes nettes (dans la grande distribution) générées par ce décalage.



La croissance interne: avantages et inconvénients

- Avantages:
  - Fort contrôle sur le processus
  - Ressources financières ou endettement relativement plus faibles que la croissance externe
  - Capture de l'intégralité des bénéfices issus de l'activité nouvelle
  - L'intégration de la nouvelle activité dans le groupe est facilitée (pas de problème de « greffe »)
  - L'avantage concurrentiel obtenu peut être *a priori* préservé plus longtemps.
- Inconvénients:
  - Suppose de détenir au départ des ressources de grande valeur
  - Option plus lente à mettre en œuvre que la croissance externe
  - Option peu compatible avec une volonté de transformation: les actifs et les compétences ne sont pas renouvelés



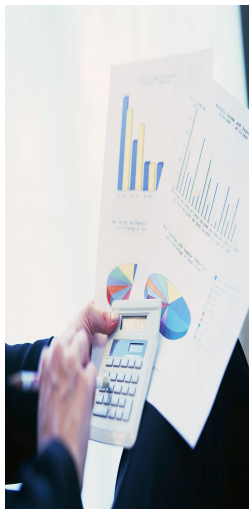
Source: *Strategor*, 2009, p. 467-479.

6.2. La croissance externe: fusions et acquisitions

- Les fusions et acquisitions sont des opérations qui permettent la prise de contrôle d'une autre entreprise.
- Cependant, la société prise sous contrôle disparaît juridiquement dans le cas de la fusion alors qu'elle demeure comme personnalité morale dans le cas d'une acquisition.
- Fusion : opération par laquelle l'ensemble du patrimoine d'une société est transféré à une ou plusieurs sociétés existantes ou créées pour la circonstance.
- En droit on distingue:
  - La fusion égalitaire
  - La fusion absorption
  - La fusion scission

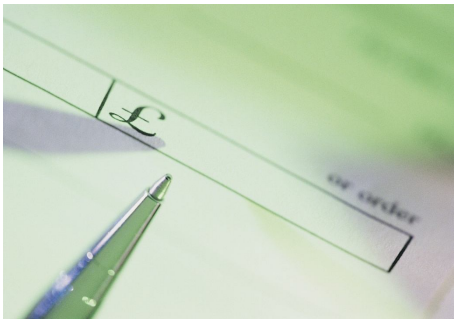
Les avantages de la fusion / acquisition

- La principale justification d'une fusion / acquisition est de pouvoir bénéficier d'effets de synergies.
  - Le regroupement permet d'obtenir certains bénéfices (réductions de coûts, complémentarités technologiques, commerciales...) qui n'auraient pas pu être obtenus sans le regroupement (1+1 = 3).
- Il est cependant possible de préciser la portée de ces synergies:
  - Obtention d'économies d'échelle
  - Augmentation du pouvoir de marché
  - Neutralisation d'un concurrent
  - Exploitation de complémentarités financières
- On observe des fusions-acquisitions:
  - horizontales
  - verticales
  - de diversification liée
  - conglomérales
  - de R&D

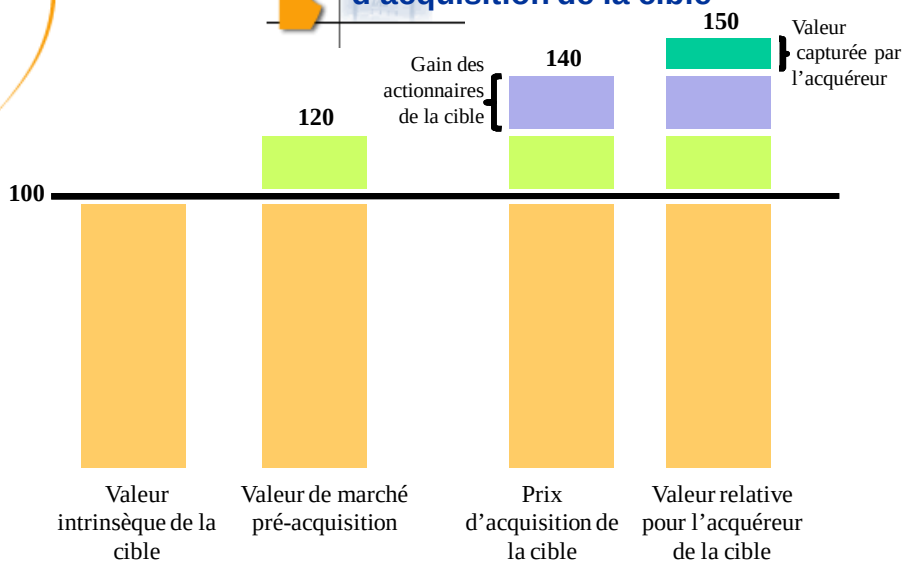


Les inconvénients de la fusion / acquisition

- Surcoûts des opérations de croissance externe
- Processus d'intégration souvent coûteux et lourd
- Des actifs et compétences souvent moins intéressants que prévus



Valeur intrinsèque et prix d'acquisition de la cible



Source: *Strategor*, 2009, p. 513.

Le projet de fusion Volvo / Scania

- En août 1999, Volvo annonce son intention de racheter le fabricant de poids lourds suédois Scania. Cette union donnerait naissance au numéro 2 mondial du PL, avec 19,6 % de PM.
- Les deux entreprises sont sur le même segment, les camions haut de gamme de plus de 16 tonnes, et ont les mêmes débouchés : pays nordiques, France, GB, Allemagne, Brésil...
- L'objectif de cette union est de réaliser des économies sur les achats, la R&D, la fabrication des moteurs. Volvo annonce qu'il économisera dès 2002 de 450 à 600 millions d'euros par an.
- Mais en mars 2000, la commission européenne interdit le rachat.

Source : *L'Usine Nouvelle*, n°2698, août 1999

65

Stratégie

La mesure de la concentration par l'indice Hirschman-Herfindahl

- Cet indice est un des plus connus pour évaluer les effets d'une manœuvre de concentration.
- A partir d'une variable X donnée (notamment le CA), il consiste à calculer la somme des carrés de X pour les n premières entreprises.
- Si chacune des entreprises a la même position, la valeur de l'indice est de 1/n. C'est la valeur de référence.
- Exemple: soit 4 entreprises dont les PdM sont: 50%, 30%, 10% et 10%.
  - ➔ HH= $0,5^2+0,3^2+0,1^2+0,1^2 = 0,35$
  - ➔ 1/n= 0,25

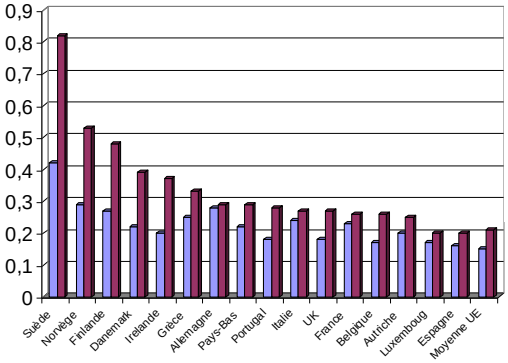
66

Stratégie

SCANIA VOLVO

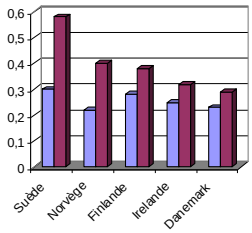
Le rejet de la fusion Volvo - Scania

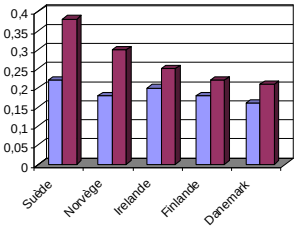
Concentration des parts de marché



Indice HH avant fusion
après fusion

Concentration des points de vente





Concentration des points de service

Source: Strategor, 2005, p. 53-54.

6.3. Les alliances

- Alliance : ASSOCIATIONS entre plusieurs entreprises concurrentes qui choisissent de mener à bien un PROJET ou une ACTIVITE SPECIFIQUE en COORDONNANT les compétences, moyens et ressources nécessaires.

- Les alliances possèdent trois caractéristiques principales :
  - ➔ Ce sont des centres de décision multiples ...
  - ➔ ... qui relèvent de la négociation permanente ...
  - ➔ ... et qui n'évitent pas toujours les conflits d'intérêts.

Les motifs du recours à l'alliance

- Les entreprises se lancent dans la passation d'alliances parce que celles-ci présentent de nombreux avantages:
  - ➔ Obtention d'économies d'échelle
  - ➔ Combinaison de ressources complémentaires
  - ➔ Possibilité d'apprentissage et/ou de transfert de compétences
  - ➔ Protection contre les concurrents les plus puissants

- L'alliance possède également des avantages originaux par rapport aux options stratégiques classiques:
  - ➔ L'autonomie conservée
  - ➔ La réversibilité toujours possible

Sources: *Strategor,* 1997, 2009.

Classification des alliances

Actifs et compétences apportés par les entreprises alliées

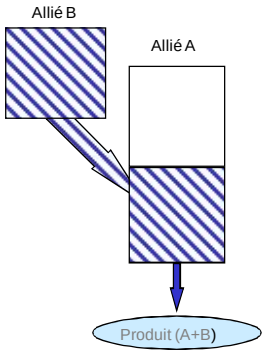
Différents → **Alliance complémentaire**

Similaires → Output de l'alliance

- Des produits spécifiques à chaque allié → **Alliance de co-intégration**
- Un même produit commun → **Alliance de pseudo-concentration**

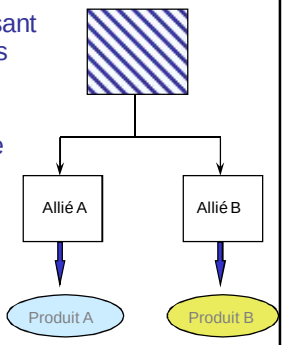
L'alliance complémentaire

- **Définition** : Sur un marché où elle est déjà implantée, une firme fabrique et/ou commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente.
- **Objectif principal** : Exploiter la complémentarité des apports en évitant un investissement supplémentaire pour chaque partenaire.
- **Organisation** : Chaque allié effectue les tâches liées aux actifs et compétences qu'il maîtrise.
- **Exemple** : Matra-Renault "Espace"



L'alliance de co-intégration

- **Définition** : Association de firmes concurrentes qui développent et/ou fabriquent un élément, un composant commun, voire un produit, qui sera intégré dans leurs offres respectives.
- **Objectif principal** : Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur.
- **Organisation** : Répartition des travaux de R&D entre les alliés et/ou fabrication dans une usine commune.
- **Exemples** : Moteur V6 PRV, PSA / Fiat «806, Evasion, Ulysse», Citroën, Peugeot Toyota: C1, Aygo, 107



C1, Aygo, 107: une usine – 3 positionnements

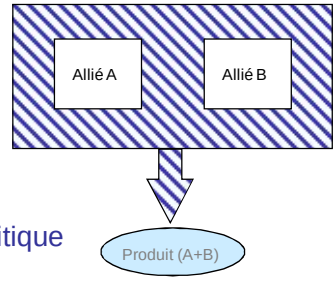
- La C1 de Citroën, la Aygo de Toyota et la 107 de Peugeot, bien que fabriquées dans la même usine tchèque, ont adopté des positionnements spécifiques.
- Le constructeur japonais cherche à capter les « 25 à 35 ans, citadins, actifs, qui aiment bouger, voyager et qui lancent les modes » et, dans une moindre mesure, une population féminine.
- La 107 joue la carte ludique. Le modèle décline les registres de la malice (associée au style souriant de sa face avant), de l'agilité et du bonheur. Peugeot cible avant tout les foyers multimotorisés, les couples sans enfants et les célibataires encore chez leurs parents.
- La C1 cherche à 'interpeller ceux qui ne mettent pas tout leur argent dans leur voiture ». Citroën s'adresse à l'acheteur multimotorisé qui, d'habitude, opte plutôt pour des occasions, tout comme au primo-accédant ne recherchant pas particulièrement les équipements.

Source : *Les Echos*, 8 juin 2005.

73

Stratégie

L'alliance de pseudo-concentration



- **Définition** : Consortium d'entreprises concurrentes qui développe, fabrique et commercialise un produit commun.
- **Objectif principal** : Atteindre la taille critique en évitant la concentration.
- **Organisation** : Projet en coopération découpé en sous- ensembles dont le développement et la production sont répartis entre alliés.
- **Exemples** : Concorde, Airbus, Eurocopter

74

Stratégie

Deux concurrents regroupent leurs forces : Fujitsu et Hitachi

- En avril 1999, Fujitsu et Hitachi annonçaient la création d'une filiale commune «Fujitsu Hitachi Plasma Display», exclusivement spécialisée dans la fabrication d'écrans plats à plasma.

- En unissant leurs forces, les deux alliés espéraient développer des écrans moins coûteux et moins gourmands en énergie, deux handicaps qui freinent la croissance du marché.
  - ➔ L'objectif était de commercialiser un écran de 125 cm de diagonale pour 3 850 euros en l'an 2000, contre plus de 7700 euros en 1998.
- En 2005, le groupe Fujitsu décide d'abandonner la fabrication de dalles-mères pour les écrans plasma et transfère à son partenaire Hitachi ses parts dans leur société commune Fujitsu Hitachi Plasma Display.